

تعزيز المسار الاستراتيجي للمؤسسات من خلال الهيئات العمومية الجزائرية:

مساهمة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

**Strengthening the strategic path of the Enterprises through the Algerian public bodies: Contribution of the Agency for the development of small and medium - sized Enterprises and the promotion of innovation**

ليلي بن عيسى<sup>1</sup>، نجوى حبه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد خيضر - بسكرة - (الجزائر)، Leila.benaissa@univ-biskra.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر - بسكرة - (الجزائر)، nadjoua.haba@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2021/04/04 تاريخ القبول: 2021/10/13 تاريخ النشر: 2021/11/06

**Abstract:**

Many Algerian Enterprises suffer because of several difficulties, the most important of these is its low level of competitiveness, and these difficulties may lead to exit utterly from the market, it is really because of not paying attention to strategic path, either due to decreased awareness of its importance or its difficulty. Therefore, the state paid attention to this issue and created a public authority: The Agency for the development of small and medium sized Enterprises and the promotion of innovation, which rehabilitates Enterprises wishing to boost their competitiveness by supporting their strategic path.

**Key words:** Strategic Path, Strategic Diagnosis, Strategic Application, Strategic Control, Agency of development of the small and medium sized Enterprises and the promotion of innovation.

**المخلص:**

تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية صعوبات كثيرة أهمها انخفاض مستوى تنافسيتها وقد تصل بها هذه الصعوبات إلى الخروج من السوق، ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بمسارها الاستراتيجي، إما لضعف الوعي بأهميته أو لصعوبته. وعليه فقد اهتمت الدولة بهذا الموضوع واستحدثت هيئة عمومية هي: الوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار مهمتها إعادة تأهيل المؤسسات الراغبة في تعزيز تنافسيتها من خلال دعم مسارها الاستراتيجي، وهو ما سيتم تناوله في هاته الورقة البحثية .

**كلمات مفتاحية:** المسار الاستراتيجي، التشخيص الاستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار.

## 1. مقدمة:

نجاح أي مؤسسة واستمرارها لا يعتمد على الصدفة أو العشوائية، إنما يعتمد على الإدارة الإستراتيجية التي تحدد مساراً استراتيجياً يأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات الداخلية والخارجية في ظل الخيارات المتاحة وتبعاتها الحالية والمستقبلية، من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية وسبل تحقيقها للرفع من تنافسية المؤسسات.

وفي هذا السياق تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية من صعوبات كثيرة على مستوى التنافسية والإستدامة التي تعتبر تحصيل حاصل في حالة توفر محددات التنافسية، هذا الوضع قد يفرض في غالب الأحيان على المؤسسات الخروج من السوق نهائياً، ويرجع سبب ذلك بصورة أساسية إلى عدم اهتمامها بمسارها الاستراتيجي، إما لضعف الوعي بأهميته أو لصعوبته.

وعليه فقد اهتمت الدولة بهذا الموضوع واستحدثت هيئة عمومية هي: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تغيرت تسميتها إلى وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار مهمتها الأساسية تتمحور حول إعادة تأهيل المؤسسات الراغبة في تعزيز تنافسياتها من خلال دعم مسارها الاستراتيجي.

لقد عمدت الدولة من خلال استحداث هذا الجهاز إلى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساعدتها على وضع إستراتيجية ومراقبتها لتنفيذها، ولذلك سنحاول من خلال هذه الورقة أن نجيب عن الإشكالية التالية:

**كيف تساهم الأجهزة العمومية وبالتحديد وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار في تعزيز المسار الاستراتيجي للمؤسسة؟**

الإجابة عن الإشكالية المطروحة تفرض علينا الإلمام بمختلف الجوانب النظرية للمسار الاستراتيجي للمؤسسة وكذا تطبيقات المسار الاستراتيجي للمؤسسات المنخرطة في برنامج الوكالة المذكورة. وهو ما يمثل أهم محاور هذه المقالة.

**أهداف الدراسة :**

يمكن أن نلخص أهداف الدراسة في الآتي :

## تعزيز المسار الاستراتيجي للمؤسسات من خلال الهيئات العمومية الجزائرية: مساهمة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

- التطرق إلى السياق النظري لمفهوم المسار الإستراتيجي كأحد أهم آليات استمرارية وتنافسية المؤسسات .
- محاولة التعرف على استراتيجية الدولة الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يمثل موضوعا بالغ الأهمية في سياق دعم التوجه المقاولاتي وأهمية الهيئات العمومية في تشجيع ودعم انشاء المؤسسات.
- عرض آلية وسيرورة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار في تأهيل تعزيز المسار الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخطوة مهمة في عملية إعادة تأهيلها .

### منهج البحث:

على اعتبار أن المنهج يعد المحدد الأكثر أهمية في بلورة البحث، وتحديد جوانبه المختلفة وتحديد الكيفية التي سيتم من خلالها دراسة عناصره الأساسية، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه يركز على الوصف الدقيق والتصيلي لموضوع البحث، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عنه، فضلا عن دراسة وتحليل ما تم جمعه من أفكار ومعلومات. وُظفّت في تغطية البيانات المطلوبة لتنفيذ هذه الورقة ذات الطابع النظري التي استعنا فيها بما تيسر من مراجع علمية (كتب، ملتقيات، مقالات، الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية) ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### 1- المسار الاستراتيجي للمؤسسة:

لدراسة المسار الاستراتيجي وتوضيح أهميته للمؤسسة لابد من التطرق إلى عدة جوانب ومفاهيم نظرية.

### 1-1 - مفهوم المسار الاستراتيجي:

المسار الاستراتيجي من المصطلحات التي يتم تداولها في الدراسات الإدارية وتحديدا الدراسات الإستراتيجية، لأن رسم مسار استراتيجي من مهام الإدارة الإستراتيجية التي نقصد بها: " مجموع المهام التي تقوم بها الإدارة العامة التي تهدف إلى رسم معالم التوجهات المستقبلية لتطوير المؤسسة في ظل الموارد التنظيمية المتوفرة والتي تقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة وقد تلجأ في بعض الحالات إلى جهات أو هيئات استشارية إستراتيجية خارجية". (HELPER, KALIKA, & ORSONI, 2000, p. 1)

أما عن المسار الاستراتيجي فنعني به: الطريق أو المنهج المعتمد لإعطاء المؤسسة خطا توجيهيا يسمح لها بتجنب الانحرافات المحتملة، وهو يتعلق بالتوجهات الكبرى للمؤسسة من: تعزيز لوضعيتها أو تحسين لها أو تغيير للوضعية الحالية، والتي تظهر جليا في السوق من خلال: التغييرات التكنولوجية، الاتفاقيات الكبرى أو التحالفات، وتلك الخاصة بقرارات الاستثمار أو الامتناع عنه وكذا الانسحاب.

### 1-2- أهمية المسار الاستراتيجي للمؤسسة:

يشق المسار الاستراتيجي أهميته من أهمية الإستراتيجية ومن الدور الذي تلعبه لأنه يعبر عن سيورتها بمراحلها المختلفة، والتي لا يمكن حصرها، وفيما يلي سنحاول ذكر بعض منها: (المغربي، 1998، الصفحات 37-38)

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- التفاعل البيئي على المدى الطويل.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- القدرة على إحداث التغيير.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

تتعدى أهمية المسار الاستراتيجي الايجابيات التي يحققها للمؤسسة إلى امتيازات المحققة لأصحاب المصالح وحتى للاقتصاد ككل، لأن المسار الاستراتيجي الفعال يرفع من نسبة نجاح أي مؤسسة ويضمن تحقيق فوائض قيمة كما يعني ضمان مناصب عمل والأكثر من ذلك أنه في العادة يترتب عنه توسع في نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى مساهمة أكبر في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي ورفاهية أكبر للمجتمع. ومن خلال دراسة مراحل المسار الاستراتيجي ستنتضح أهمية أكبر

### 1-3- مراحل المسار الاستراتيجي:

يقسم المسار الاستراتيجي إلى ثلاث محاور أساسية: التخطيط، التنفيذ (التطبيق)، الرقابة (المراقبة)، والتي بدورها تنفرع إلى مراحل متعددة. كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مراحل المسار الإستراتيجي



تعزيز المسار الاستراتيجي للمؤسسات من خلال الهيئات العمومية الجزائرية:  
مساهمة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

---

القرار الإستراتيجي



تنفيذ الإستراتيجية



الرقابة الإستراتيجية



Source: J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, p18.

من الشكل السابق يظهر المسار الاستراتيجي بأنه يظم:

**1-3-1** - التخطيط الاستراتيجي:

هو مجمل العمليات التي يتم من خلالها تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة، بما فيها اتخاذ القرار فيما يتعلق بالخيارات الإستراتيجية للمؤسسة وسبل تحقيقها والذي يتكون بدوره من:

أ. الأهداف الاستراتيجية: تعرف الأهداف عامة بأنها: الوضعية المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها أما الأهداف الإستراتيجية فهي تتميز في تعريفها عن الأهداف في باقي المستويات التسييرية بكونها تتعلق بالأبعاد الإستراتيجية فقط أي تلك الأهداف الشاملة للمؤسسة والمؤثرة على كافة جوانبها.

ب. التشخيص الاستراتيجي: " يقوم على فهم الأثر الاستراتيجي للبيئة الخارجية والموارد والمهارات الداخلية وتوقعات وتأثيرات أصحاب المصالح"، (JOHNSON & autres, 2002, p. 36)

إذ أنه يتضمن: مرحلة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات من جهة، وتحليل البيئة الداخلية وتوضيح نقاط القوة والضعف بوضع قوائم محددة لهذه العناصر التي تسمح بالوقوف على المؤشرات التي ترسم ملامح توقعات المؤسسة لمواجهة طموحاتها. ج. الانحراف الاستراتيجي (الفجوة الإستراتيجية): تظهر الفجوة الإستراتيجية كفارق بين الأهداف الإستراتيجية والتوقعات الإستراتيجية، لذلك فهي تسمى الانحراف أو الفجوة أو الفارق الاستراتيجي، وهي ناتجة بشكل تلقائي من التشخيص الداخلي والخارجي، وهنا تبدأ المؤسسة البحث عن الأسباب والسبل التي تقلل من هذه الفجوة أو تحد منها على ضوء القرار الاستراتيجي. (HELPER, KALIKA, & ORSONI, 2000, p. 19)

د. القرار الاستراتيجي: من خلال تحليل الفجوة الإستراتيجية ويتم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد يتم ذلك بشكل عقلاي محض بالاختيار على أساس الخيار الاستراتيجي الذي يتوافق تماما مع الأهداف الإستراتيجية أو بالبحث عن خيارات أخرى قد تكون أنسب بالبحث عن مختلف الخيارات الإستراتيجية الممكنة في ضوء الأهداف الإستراتيجية المسطرة والتوقعات المنتظرة ثم تحليل الخيارات الإستراتيجية الممكنة وتقييمها للتأكد من مدى قابليتها للتطبيق الفعلي ليتم اختيار الخيار الاستراتيجي الأنسب. (JOHNSON & autres, 2002, p. 36)

### 1-3-2- التنفيذ الاستراتيجي (التطبيق الاستراتيجي):

## تعزير المسار الاستراتيجي للمؤسسات من خلال الهيئات العمومية الجزائرية: مساهمة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

يتعلق تنفيذ الإستراتيجية بكل المراحل التي من شأنها أن تنقل القرار الاستراتيجي المتخذ بشأن الخيار الاستراتيجي الأنسب وترجمته إلى واقع لذلك فهي تأخذ بعض الجوانب التي قد تبدو للبعض بأنها تتبع مرحلة التخطيط ويحدث نوع من جدل حول تصنيفها لهته المرحلة أو تلك، لأنها تشمل تفصيل الإستراتيجية التي تظهر في شكل وثيقة عامة، لا يمكن تطبيقها إلا بتفصيلها والذي يعتبر بداية التنفيذ الفعلي لها.

أ. المخططات العملية: تبقى الإستراتيجية مجرد خطة وضعية عامة للمستقبل المرغوب فيه للمؤسسة والتي تم اتخاذ القرار بشأن تنفيذها إلى أن تصل إلى هذه المرحلة التي يتم من خلالها تفصيل الإستراتيجية إلى سياسات، ومن ثمة يسهل تفرعها وتفصيلها هي الأخرى إلى مخططات محددة ومفصلة تتماشى وتصنيف المؤسسة لوظائفها المختلفة حسب طبيعة نشاطها وتسييرها وخصوصياتها أيضا.

ب. الميزانيات: لتنفيذ المخططات العملية لا بد من التفصيل أكثر إلى تخصيصات الموارد المتاحة، التي تظهر فيما بعد في شكل تخصيصات مالية وفق مخططات زمنية محددة بدقة، بمعنى أنها تأخذ شكل الميزانيات التقديرية المضبوطة بدورات إنتاجية واضحة ودقيقة لكل التدفقات النقدية واستعمالاتها لينطلق التنفيذ في أرض الواقع لكل ما سبق بسيرورة واضحة ومتكاملة بين مختلف أطراف المؤسسة وفي علاقاتها مع محيطها. (J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, p19).

### 1-3-3- الرقابة الإستراتيجية:

الرقابة الإستراتيجية تبدو حسب ترتيبها كمرحلة أخيرة من المسار الاستراتيجي للمؤسسة، إلا أنها في الحقيقة متواجدة وظاهرة في كل المراحل، وذلك لأن الإستراتيجية تأخذ مدى زمني طويل نسبيا ولأنها تتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة التي تتصف بأنها غير مستقرة ولا ثابتة بالتالي فهي تستلزم رقابة وبقظة دائمة لمختلف المتغيرات، ومراجعة مستمرة للأهداف الإستراتيجية وللقرارات والخيارات وحتى المخططات والبرامج.

إن الفصل بين المراحل المختلفة للمسار الاستراتيجي أمر صعب ويعرف عدة نقاشات نظرية حول حدود كل مرحلة لأن المسار الاستراتيجي يعتمد على المتابعة والبقظة الدائمة للتعامل مع أي تغيرات مما ينتج عنه تبني أنماط إستراتيجية مختلفة.

## 2- المسار الاستراتيجي للمؤسسة المنخرطة في برنامج وكالة تطوير المؤسسات

### الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

انتهجت الدولة الجزائرية الكثير من الإجراءات وقامت بتبني العديد من السياسات لدعم المؤسسات الاقتصادية، وأنشأت العديد من الأجهزة في هذا المجال حيث أن كل جهاز يقوم بمهام تختلف باختلاف أهدافه، ومنها وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، والتي كانت تعرف بالوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

### 2-1 تقديم وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

كانت تعرف سابقا بالوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي أنشأت (الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) ضمن برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي كان محددًا بالفترة بين 2010 و 2014 والذي تم تمديده، يهدف هذا البرنامج إلى مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها المتعلقة بتطوير تنافسياتها ودعم تموقعها في الأسواق المحلية والخارجية. (Ministère de l'industrie et des Mines, 2015, p. 20)

يستلزم برنامج التأهيل دعما داخليا وآخر خارجي يرتكزان على: (HUSSEN-BEY, 2006, p. 213)

#### الدعم الخارجي: ويتضمن:

- تأهيل محيط المؤسسات.
- تشخيص استراتيجي لقطاع الصناعة الخاص.
- خصوصية المؤسسات العامة.

#### الدعم الداخلي: يرتكز على:

- تشخيص الموجود أو تشخيص حالي.
- تكوين الأشخاص المكلفين بإرساء لنظام التسيير الجديد.
- تحديث التجهيزات.
- تمويل مخطط التأهيل.



## تعزيز المسار الاستراتيجي للمؤسسات من خلال الهيئات العمومية الجزائرية: مساهمة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

ظهرت الوكالة سنة 2005 وتم تعديل مهامها وصلاحياتها بصدور القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 2017 فأصبحت تعرف على أنها: "هيئة عمومية ذات طابع خاص تدعى في صلب النص "الوكالة" تكلف بتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تضمن الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإنشاء والإينماء والديمومة بما في ذلك تحسين النوعية والجودة وترقية الابتكار وتدعيم المهارات والقدرات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحدد مهام الوكالة وتنظيمها وسيرها عن طريق التنظيم". (القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02، صفحة 7).

ويصدر العدد 39 للجريدة الرسمية، 4 جويلية 2018، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 80-170 المؤرخ في 26 جانفي 2018، وفي المادة الأولى، تم تعديل إسم الوكالة إلى وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإبتكار .

خلافا لما هو منصوص عليه في مرسوم الإنشاء الذي يمنحها مهام واسعة لتطوير المؤسسات انحصرت مهمتها في تسيير برنامج الوطني للتأهيل حتى أنها لم تتكفل بالشكل المطلوب بهذه المهمة بالنظر للنتائج المحققة والتي تعود إلى القيود المفروضة عليها بحكم النظام القانوني الذي تخضع له، والتي ينتظر أن ترفع بموجب هذه التعديلات والنصوص التنظيمية المنتظر طرحها وبداية تجسيدها. كخضوع أجهزة أخرى لتسييرها وإضافة مهام أخرى لها. (عثماني زين الدين ،حبه نجوى ، 2017، صفحة 9).

لتحقيق ذلك فإن الوكالة مرتبطة بالمهام التالية: (Ministère de l'industrie et  
des Mines, 2015, p. 7)

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته .
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاحتها، واقتراح التصحيحات الضرورية.
- متابعة ديموغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره.

- إنجاز دراسات حول الفروع وكذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجيهات العامة للمؤسسات.

- ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها.

- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لتفعيل مهام الوكالة فإنها تنتشر وتوزع دليلا قامت بإعدادها بالتعاون مع الاتحاد الأوربي بغرض إعلام كافة الجهات الفاعلة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من: مؤسسات، مستشارين، هياكل ربط الدعم للمؤسسات...، بطريقة سهلة وعملية لتيسير فهمهم للبرنامج وتسهيل الانخراط والاستفادة من المساعدة العمومية التي يضمنها هذا البرنامج، يتكون هذا الدليل من ستة أجزاء كل منها يعتبر دليلا خاصا بمجال محدد، الغرض منها مجتمعة تغطية كافة جوانب المؤسسة، وهي: ([www.ANDPME.dz](http://www.ANDPME.dz))

- دليل التشخيص ومخطط التأهيل.

- دليل الاستثمار في التجهيزات.

- دليل التسيير المالي.

- دليل تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- دليل التطوير التجاري.

- دليل الإدارة.

- دليل الإنتاج.

- دليل الجودة.

## تعزير المسار الاستراتيجي للمؤسسات من خلال الهيئات العمومية الجزائرية: مساهمة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

تفرض الوكالة شروط محددة للمؤسسات التي تسعى للتعامل معها كأن توفر المؤسسة من خمسة إلى مائتين وخمسين منصب عمل دائم، وأن تكون ضمن مجالات نشاط التالية: الصناعات الغذائية، الصناعة، البناء والأشغال العمومية والري، الصيد البحري، السياحة والفندقة، الخدمات، النقل، خدمات البريد والتكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما تشترط أن تكون في حالة نشاط على الأقل سنتين قبل إيداع الطلب وأن تتمتع بوضعية مالية متوازنة. (ANDPME, 2013, p. 14)

### 2-2- مسار عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مسار عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو ما تصطلح عليه الوزارة الوصية بإجراءات سير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات المتوسطة هو نظام كلي يتضمن أطرافا عديدة أهمها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى مكاتب الدراسات وغيرها، وبالنسبة للمؤسسات فإن الانخراط في هذا البرنامج وإتباع مساره يعتبر أمرا اختياريا وليس إجباريا وهو متاح لأي مؤسسة تتوفر فيها شروط التأهيل التي سبق ذكرها أما مراحل فنوضحها فيما يلي :

تتطلب مراحل مسار التأهيل من المؤسسات الراغبة في الانخراط في هذا البرنامج التي يفترض أن تقدم ملفا كاملا يتضمن كافة الوثائق المطلوبة من الوكالة، وتقدم للوكالة أو أحد فروعها المتواجدة على مستوى الولايات: الجزائر، عنابة، غرداية، وهران، سطيف، قسنطينة، أو بأحد مكاتب هذه المندوبيات الجهوية المتواجدة على مستوى مديريات الصناعة والمناجم لكل ولاية على مستوى الوطن. بعد دراسة الملف المودع يتم إما رفضه بسبب عدم استيفاء الشروط أو قبوله في حال توفرها في هذه الحالة تمنح المؤسسة مقرر استفادة يؤكد قبول طلبها يليه إبرام اتفاقية بينها وبين الوكالة، ومن ثمة اختيار مكتب الدراسات حيث تقوم الوكالة بنشر قائمة بكافة المكاتب الاستشارية والخبراء المعتمدين لديها في مختلف الولايات وتختار المؤسسة الخبير أو المكتب الذي تريده ليقوم بتشخيص كامل للمؤسسة وعليه يتم إعداد مخطط التأهيل الخاص بها.

بعد إعداد الدراسات المطلوبة تقوم الوكالة بتقييمها وعندها تقرر إذا كان هناك تحفظات لا بد من أخذها بعين الاعتبار من قبل المؤسسة أو المكتب الدراسات وفي حال قبولها فإنه يتم إعلام الطرفين لإبرام الاتفاقية التي تعني استفادة المؤسسة من البرنامج، وهنا

يكون من حقها الاستفادة من الإعانات المالية التي تمنح لها في ظل هذا البرنامج مع مباشرتها لتنفيذ مخطط التأهيل الخاص بها، وعند إنتهاء المسار الكامل لعملية التأهيل يتم تقديم وثائق توضح كيفية التنفيذ وتبرير مختلف النفقات لإغلاق الملف بانتهاء عمليات التنفيذ التي تعبر عن مسار استراتيجي للمؤسسة.

### 2-3- خطوات المسار الاستراتيجي للمؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل:

لقد قمنا بفصل خطوات المسار الاستراتيجي عن باقي مراحل عمليات التأهيل كعنصر مستقل لأهميته في هذه الدراسة ولأن -كما سبق وأشرنا- إمكانية القيام به متاحة للمؤسسات المنخرطة فقط، وحسب إحصائيات لوزارة الصناعة والمناجم المصرح بها في: 2016/12/31 فقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1022621 مؤسسة، (Ministère de l'industrie et des mines, 06-07/12/2017, p. 4)

كما أن البطاقة التعريفية لبرنامج التأهيل وضعت على أساس تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال خمس سنوات بداية من سنة 2010 وقد وصل عدد المؤسسات المنخرطة في البرنامج نهاية نوفمبر 2016 إلى 4783 مؤسسة فقط وإن كنا قد أشرنا إلى بعض من مراحلها باختصار لتوضيح مسار عمليات تأهيل. (Ministère de l'industrie et des mines, 2016, p. 13)

يعتمد المسار الاستراتيجي وفق برنامج الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المراحل الأساسية الثلاث: تشخيص، استثمارات، والتكوين والمساعدة.

### 2-3-1- مرحلة التشخيص:

التشخيص عملية دراسة وتحليل شامل للمؤسسة، من شأنها أن تساعد في اكتشاف واستخراج نقاط ضعف ونقاط قوة المؤسسة، فيتم تصحيح الأولى ودعم الثانية من أجل وضع الإجراءات اللازمة، وصولاً إلى اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها المناسب لتعزيز وتحقيق الأهداف المرجوة، أي أنه يتعلق بجرد وجمع وتحليل البيانات التاريخية عن خصائص وأداء المؤسسة، وينبغي إجراء هذا التشخيص لتحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة فيما يخص عملية التأهيل المعلنة من طرف الدولة، ... في نهاية التشخيص تقوم المؤسسة بتحديد عمليات التحسين التي يجب وضعها وتكيف مخطط تأهيل يحدد الأهداف المطلوبة والنتائج المتوقعة وكذلك وسائل لتنفيذ ذلك وفقاً لتوقيت دقيق، وعلى المؤسسة أيضاً

تعزيز المسار الاستراتيجي للمؤسسات من خلال الهيئات العمومية الجزائرية:  
مساهمة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

إعداد الميزانية وبيانات الدخل المتوقعة لكل سنة تدخل في إطار خطة التأهيل وذلك لجميع الفرضيات.

2-3-2 - مرحلة الاستثمارات: (<http://www.andpme.org.dz>)

تتضمن مرحلة الاستثمار تنفيذ المؤسسة لخطة التأهيل وذلك باللجوء إلى مساعدة الصندوق الوطني للتأهيل، أو غيره من مصادر التمويل العمليات التي لا يمكن تحملها، تتوزع مرحلة الاستثمارات على أربع عمليات استثمارية هي:  
أ. الاستثمارات اللامادية: مثل التكوين، دراسات السوق، الإدارة عبر وظائف المؤسسة (التسيير، التسويق، المحاسبة...).

ب. الاستثمارات المادية للإنتاج: تدعيم وسائل الإنتاج المباشرة.

ج. الاستثمارات المادية ذات الأولوية: وسائل مادية تزيد من القدرة الإنتاجية وتدعم تنافسية المنتج.

د. الاستثمارات التكنولوجية: وهي استثمارات ذات طابع تكنولوجي.

2-3-3 - مرحلة التكوين والمساعدة التقنية:

وهي مرحلة موزعة بدورها على ثلاث عمليات:

أ. التأطير: وهو تكوين موجه لمسيرتي المؤسسة التحسين في عمليات التحكم.

ب. المرافقة: وهي تحمل الدولة لتكاليف مرافقة مكتب دراسات للمؤسسة من أجل العمليات الخاصة بالتصدير، الابتكار، التقييس...

ج. الإشهاد على المطابقة: وتمثل في مساهمة الدولة من أجل حصول المؤسسة على شهادات الجودة والمطابقة.

بعد قبول ملف انخراط المؤسسة المترشحة للانضمام والاستفادة من البرنامج الوطني

لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسلم للمؤسسة مقرر الاستفادة. المؤسسة المقبولة للتأهيل تستفيد من جملة من الإعانات المالية حسب نوع المرحلة من مسارها التأهيلي بنسب

محددة كما يلي: (Ministère de l'industrie et des Mines, 2015, p. 7)

- 80 % من تكلفة التشخيص الاستراتيجي الشامل وإعداد مخطط التأهيل في حدود 600000 دينار جزائري.

- 10% من تكلفة الاستثمارات الغير مادية المنجزة.
- 40% من تكلفة الاستثمارات التكنولوجية وأنظمة الإعلام.
- ويقدر سقف المبلغ الإجمالي الأقصى للإعانات المالية المخصصة لتمويل مخطط التأهيل (إنجاز الاستثمارات المادية بـ 30000000 دينار جزائري و غير المادية بـ 3000000 دينار جزائري)، أما الإعانات المالية الممنوحة للمؤسسة في إطار مرافقتها للحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية فتقدم في حدود 1000000 دينار جزائري.

بالتالي مسار عمليات التأهيل هو مسار قد ينتهي بالموافقة على انخراط المؤسسة المرشحة للتأهيل بالقبول ومن ثمة مواصلة باقي المراحل وإما برفض ترشحها أو طلب تعديلات لقبولها، لذلك نجد أن المسار الاستراتيجي للمؤسسات المؤهلة ما هو إلا جزء من مسار عمليات التأهيل تقوم به فقط المؤسسة المقبول انخراطها كما أنه لها الحرية في إتمام المسار من عدمه.

### 3- خاتمة:

يتبين من الناحية النظرية لتحليل المسار الاستراتيجي أنه ساهم بشكل فعال في تعزيز التنافسية، لذلك اعتمدت عليه الدولة في إعداد برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، التي تقتضي انتهاج مسار عمليات تأهيل شاملة تتضمن المؤسسات ومحيطها، لذلك فهي تفرض على المؤسسات المنخرطة في برنامجها اتباع مسار استراتيجي بمرافقتها وتحت استشارة مكاتب دراسات مختصة، باتباع المسار الاستراتيجي: التشخيص، الاستثمارات، التكوين والمساعدة التقنية.

رغم الاتفاق بين المسار الاستراتيجي النظري وذلك المعتمد من قبل الوكالة - المسار الاستراتيجي للمؤسسات المؤهلة- إلا أننا توصلنا إلى وجود العديد من الفروقات، أهمها: ن2

1. مسار عمليات التأهيل قد ينتهي بالموافقة على انخراط المؤسسة ومن ثمة مواصلة باقي المراحل وإما برفض ترشحها أو طلب تعديلات لقبولها، لذلك نجد أن المسار الاستراتيجي

## تعزيز المسار الاستراتيجي للمؤسسات من خلال الهيئات العمومية الجزائرية: مساهمة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

للمؤسسات المؤهلة جزء من مسار عمليات التأهيل الذي تقوم به المؤسسة المقبول انخراطها فقط، ولها الحرية في إتمام المسار من عدمه.

2. الأصل أن كل المؤسسات مهما كان تصنيفها تتبع مسارا استراتيجيا محددًا إلا أن المسار الذي تعتمده الوكالة يشترط أن تكون مؤسسة صغيرة أو متوسطة وأن تتوفر فيها شروط التأهيل.

3. الاعتماد على مكاتب دراسات والخبراء لتأهيل المؤسسات المنخرطة مع حق الوكالة في إبداء رأيها والرفض أو التحفظ، وهو الأمر الذي لا يعد إجباريا في المسار الاستراتيجي نظريا، فالمؤسسة حرة في القيام بمسارها لوحدها أو اللجوء إلى جهات أخرى واتخاذ القرار أمر خاص بها.

4. مرحلة التشخيص في مسار التأهيل تتضمن المراحل التي يتضمنها التشخيص عادة إلا أنها في الجانب النظري تتضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي.

5. تتضمن مرحلة التنفيذ في المسار الاستراتيجي كلا من مرحلتين: الاستثمارات والتكوين والمساعدة التقنية لأن هاتين المرحلتين تتعلقان بكيفية تنفيذ خطة تأهيل المؤسسة من جوانب استثمارية ومن جانب تكوين ومساعدة الموارد البشرية في التنفيذ الفعال للخطة.

6. المسار الاستراتيجي للمؤسسات المنخرطة يترتب عليه الاستفادة من إعانات مالية وامتيازات تقدمها لها الوكالة أما المسار الاستراتيجي لأي مؤسسة أخرى غير مستفيدة يبقى في حدود مواردها المالية.

7. المرافقة التي تتمتع بها المؤسسات المؤهلة تعد نوعا من المساعدة من جهة وعن نوع من الرقابة الإستراتيجية وهو ما لا يتحقق لغيرها من المؤسسات لأنها تقوم بالرقابة الإستراتيجية الذاتية.

8. المسار الاستراتيجي للمؤسسات المؤهلة يتطلب وثائق تبرز كافة العمليات التي تضمنها تقدم إلى الوكالة عند إتمام عملية التأهيل أما المؤسسات غير المؤهلة فهي غير ملزمة بالتبرير للوكالة.

9. دعم الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال مساعدتها للحصول على شهادات المطابقة ومساعدتها في تعزيز تنافسياتها بدعمها في جانب الابتكار وغيره وحتى تحمل تكاليف ذلك عن المؤسسة وهو ما تتحمله المؤسسات غير المستفيدة من التأهيل دون مساعدة من أي طرف.

تبين أغلب الفروقات السابقة أوجه دعم وتعزيز تنافسية المؤسسات المتبعة للمسار الاستراتيجي المعتمد من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار فهي تعمل على تحسين تنافسياتها لأن هذه الأخيرة تقوم بدعمها في مختلف مراحل المسار الاستراتيجي من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ إلى الرقابة الإستراتيجية ومرافقتها في كافة المراحل مما يعزز تنافسياتها ويزيد من إمكانيات نجاحها مقارنة مع غيرها من المؤسسات.

قائمة المراجع:

- باللغة العربية:

- المغربي، ع. ا. (1998). الإدارة الإستراتيجية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مصر: مجموعة النيل العربية.
- عثمانى زين الدين، حبه نجوى (6-7/ ديسمبر 2017). مجهودات الدولة لإعادة تهيئة المؤسسات من خلال الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: قراءة للبرامج والواقع-دراسة حالة المندوبية الجهوية سطيف . -المؤتمر الوطني :إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمه لخضر-الوادي. -
- القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 المواد 17-



- باللغة الأجنبية

- JOHNSON, G., & autres. (2002). Stratégique. France: Pearson.
- HELFER, J., KALIKA, M., & ORSONI, J. (2000). Management Strategique et Organisation . France: VUIBERT.
- HUSSEN-BEY, M. (2006). Entreprise Algerienne:gestion ,mise a niveau et performance economique . Alger: THala.
- Ministère de l'industrie et des Mines. (2015, janvier). Presentation et organisation de l'ANDPME. Atout PME ,La revue de l'entreprise Algerienne .
- ANDPME. (2013). Le diagnostique et le plan de mise à niveau,. Algerie: ALGER.
- Ministère de l'industrie et des mines . (2015). le programme national de la mise à niveau des PME . Alger.
- Ministère de l'industrie et des mines. (2016). Bulletin d'information statistique N 29.
- Ministère de l'industrie et des mines. (06-07/12/2017). politique de développement de la PME dans le cadre de la mise en oeuvre de la stratégie de diversification de l'economie national. colloque national :le problème de la durabilié des petites et entreprises en Algerie ,, université de Hamma -LAKHDAR ,El OUED ,Algerie .
- www.ANDPME.dz. (s.d.).